



Communication sans Frontières ®

Le Dossier du mois de l' Observatoire de la Communication Solidaire

Septembre 2007

Les marques & le secteur non-marchand

Dans ce dossier :

NO LOGO, for the not for profit

D'Antoine Vaccaro, Président du CerPhi, août 2007

« La récente affaire qui secoue le landernau associatif américain, et qui oppose, autour du logo de la Croix Rouge, sans doute le signe le plus connu au monde, cette noble institution à la multinationale Johnson & Johnson, met sous les projecteurs l'épineuse question des marques associatives, de leur valeur et de la propriété. »

LE DELICAT SUJET DES MARQUES ASSOCIATIVES

*Entretien avec John Quelch, conduit par Manda Salls, publié le 14 mars 2005
Traduit en juin 2007 par Elena Vaccaro*

*« Les grandes associations sont aujourd'hui devenues des marques et, souhaité ou non, ce fait s'impose largement aux acteurs du secteur.
Si cette évidence a encore un peu de mal à s'imposer en France, il semble, ici aussi, que les responsables associatifs anglo-saxons aient moins de prévention ou de complexe quant à cette évolution.
L'interview proposée en est une démonstration éclatante et vient fort à propos pour mettre sur le devant cette importante question. »*

NO LOGO, for the not for profit

*Antoine Vaccaro, Président du CerPhi
Paris, le 14 août 2007*

La récente affaire qui secoue le landerneau associatif américain, et qui oppose, autour du logo de la Croix Rouge, sans doute le signe le plus connu au monde, cette noble institution à la multinationale Johnson & Johnson, met sous les projecteurs l'épineuse question des marques associatives, de leur valeur et de la propriété.

Après avoir combattu toutes tentatives de "copie" par des consoeurs, (MDM, MSF) la Croix Rouge se trouve elle même « challengée », sur l'usage de son logo, par une entreprise commerciale. Sans entrer dans le labyrinthe des arguties juridiques qui justifient les réclamations de J&J, cette affaire nous permet de revenir ici, sur une problématique que nous avons tenté de soulever au sein du CerPhi (Centre d'Etudes et de Recherche sur la Philanthropie) et qui a eu, à l'époque, peu d'écho dans le milieu associatif français.

Nos interlocuteurs se défendant d'admettre qu'une raison sociale d'association ou de fondation, pouvait relever des mêmes problématiques que les marques commerciales.

Il faut pourtant admettre que les grandes associations sont aujourd'hui devenues des marques et, souhaité ou non, ce fait est largement reconnu par les professionnels du marketing.

Ce qui signifie que pour le public, elles jouent plus que jamais un rôle de **repère** et de **caution** dans un univers qui reste pour lui pléthorique, mouvant, et paradoxalement encore opaque.

Car si les efforts de transparence des associations portent sur l'utilisation de leurs fonds, ils ne construisent pas une représentation structurée du monde, des acteurs et de l'action associative solidaire et humanitaire.

Mais conscientes, néanmoins de cette évolution et du capital que représente leur marque, les associations sont, heureusement de plus en plus nombreuses à se préoccuper de leur notoriété, à soigner leur image, à renforcer leur positionnement.

Elles ont désormais à **gérer durablement leurs acquis** dans un contexte de maturation du secteur. Bien qu'elles n'opèrent pas dans le secteur marchand, elles sont affectées par des phénomènes semblables : arrivée des nouveaux entrants internationaux, extension et évolution des activités des organismes, regroupement de marques, diversification des types de marques (quand parlera-t-on de « mega-brands », ou de « marques distributeurs » pour l'humanitaire ?) Coca cola et Greenpeace même combat !

D'ailleurs la frontière entre le monde marchand et le monde non marchand devient, en communication du moins, quasiment illusoire :

- les marques commerciales s'approprient les thèmes et les codes du non marchand,
- les marques associatives figurent, du fait des partenariats qu'elles mettent en place, aux côtés des marques commerciales dans une multitude de contextes,
- les entreprises vont les solliciter de plus en plus pour répondre à leurs impératifs de développement durable et de RSE.

Or les acquis de ces « nouvelles marques » sont fragiles. Elles sont aussi exposées que les marques commerciales et doivent comme elles anticiper et gérer les **crises qui les mettent en danger** :

- déclenchées par des médias particulièrement vigilants sur les bonnes pratiques (celles des organismes comme des entreprises, voire davantage du fait d'une exigence éthique plus évidente à formuler à leur égard),
- relayées par un public de mieux en mieux informé et de plus en plus critique vis-à-vis des marques en général (le mouvement « no logo » va-t-il s'arrêter de façon respectueuse au seuil de l'univers non marchand ? ...),
- prompt à sanctionner les manquements à l'éthique, qui retentissent directement sur l'image des marques et des associations.

S'il n'est pas toujours possible d'éviter les crises, la façon de communiquer est déterminante dans la capacité d'un organisme à leur faire face. **Et le succès d'une communication de crise est amplement déterminé par la relation entretenue au quotidien entre la marque et ses publics.** Si elle est proche, qu'on a le sentiment de bien la connaître, d'être entendu d'elle, si elle déploie des efforts visibles pour écouter ses interlocuteurs, adopter les bonnes pratiques, alors la confiance a priori sera moins durablement entamée par une crise, que si elle est lointaine, hautaine, opaque, peu relationnelle....Certaines entreprises en ont fait l'expérience ces dernières années, dans les deux sens.

Dans le conflit, qui oppose la Croix Rouge et J&J, les arguments qui sont mis en avant, par les responsables de la Croix Rouge sont de pointer le caractère obscène de cette revendication par « une entreprise de médicaments multimilliardaire, simplement pour que J&J puisse gagner encore plus d'argent ».

C'est ici que l'erreur d'appréciation est totale, des deux cotés des partis au conflit. Le monde des marques ne connaît plus de frontières et ce n'est pas le statut lucratif ou non qui détermine la légitimité d'user de telle marque ou tel ou tel logo.

La Croix Rouge en venant sur le terrain commercial s'expose aux rétorsions de la multinationale. Et cette dernière en provoquant cette procédure risque fort de se mettre l'opinion à dos.

Car pour le public, les jeux sont faits, le méchant restera incarné par la multinationale et le rôle du gentil revient à l'organisation caritative. C'est ici que le travail de fond au service de l'intérêt général de la Croix Rouge et la confiance gagnée auprès de l'opinion font la différence.

J&J à notre sens fait un bien mauvais calcul et on peut s'interroger sur les conséquences à terme, sur son image, de cette « obscénité » !!

LE DELICAT SUJET DES MARQUES ASSOCIATIVES

*Entretien avec John Quelch, conduit par Manda Salls, publié le 14 mars 2005
Traduit en juin 2007 par Elena Vaccaro*

Les grandes associations sont aujourd'hui devenues des marques et, souhaité ou non, ce fait s'impose largement aux acteurs du secteur.

Si cette évidence a encore un peu de mal à s'imposer en France¹, il semble, ici aussi, que les responsables associatifs anglo-saxons aient moins de prévention ou de complexe quant à cette évolution.

L'interview, traduit ci-dessous, en est une démonstration éclatante et vient fort à propos pour mettre sur le devant cette importante question.

Antoine Vaccaro, Président du CerPhi

Résumé

Coca Cola n'a qu'à bien se tenir. Les marques les plus connues dans le monde appartiennent pour beaucoup au secteur non marchand, mais les questions de gestion de marque auxquelles ces organisations sont confrontées peuvent être de natures très différentes. Un entretien avec le professeur John A. Quelch et sa collaboratrice Nathalie Laidler-Kylander.

John Quelch est professeur de gestion à Harvard et Nathalie Laidler-Kylander prépare un doctorat en droit et diplomatie. Ils sont interrogés par Manda Salls.

Une entreprise marchande telle que Toyota est-elle confrontée aux mêmes questions de gestion de marque qu'une Organisation Non Gouvernementale (ONG) telle que la Croix Rouge ?

Oui et non. Dans leur nouveau livre, *The New Global Brands : Managing Non-Government Organizations in the 21st Century* (« Les nouvelles marques mondiales : Gérer des Organisations non gouvernementales au vingt-et-unième siècle. »), John A. Quelch et Nathalie Laidler-Kylander mettent en avant la question des marques qui concerne de nombreuses entités internationales, mais observent également que les ONG, par leurs missions et leur régionalisme connaissent encore davantage de difficultés pour leur gestion de marque.

Ils se sont penchés sur douze cas d'ONG dont la Croix Rouge, UNICEF, Médecins Sans Frontières, Oxfam et Amnesty International. L'étude aborde pour chaque association des thèmes tels que l'augmentation des pratiques de gestion, l'évaluation des résultats, la mission et le développement stratégique, mais surtout ce qui est mis en œuvre pour comprendre, développer et communiquer la marque.

Selon les auteurs, « toutes les associations sont confrontées aux mêmes questions stimulantes en ce début de vingt-et-unième siècle. Comment répondre au nombre croissant de situations d'urgence ? Jusqu'à quel point les associations devraient-elles travailler avec les gouvernements et le secteur privé ? Comment trouver un équilibre entre les activités sur

¹ *La proposition d'étude à souscription « la cote d'amour des marques associatives » par le Cerphi en 2005 avait été superbement ignorée, sous entendu que les associations n'étaient aucunement des marques mais des raisons sociales (sic !)*

le terrain et les discours ? Comment mesurer de façon efficace les résultats de leurs missions et améliorer les comptes-rendus destinés aux donateurs ? »

Manda Salls : Toute organisation – marchande ou non marchande – est inévitablement confrontée à de nouveaux défis lorsqu'elle se mondialise. A quels défis les non marchands sont-ils confrontés spécifiquement ? Y a t-il des pratiques que les ONG devraient appliquer lorsque leur marque devient internationale ?

John Quelch et Nathalie Laidler-Kylander : De nombreuses pratiques en ce qui concerne la gestion de marque au niveau international s'appliquent aussi bien aux marques marchandes que non-marchandes.

Un des défis propres aux marques non marchandes consiste à faire appel à un plus grand nombre de parties prenantes. Les marques non marchandes ont un double objectif : accroître la collecte de fonds d'une part, et assurer la mise en œuvre de la mission d'autre part. De plus, les organisations non marchandes tendent à être plus décentralisées, avec peu de repères hiérarchiques formels. La mise en œuvre d'activités pour protéger la marque ou essayer de l'actualiser est donc parfois critiquée au sein même de l'association. Certaines associations très décentralisées comme Médecins Sans Frontière dépendent de leur marque pour ce qui est de la cohésion au sein même de l'association. La marque est ce qui tient ensemble les composants d'une organisation mondiale.

M.S. : Quelques marques non marchandes, telles que la Croix Rouge, sont mondialement connues. Lorsqu'une crise humanitaire telle que le tsunami en Asie (2004) survient, les donateurs ont presque automatiquement le réflexe de faire des dons. Comment les marques établissent-elles cette confiance ?

J.Q. et N.L.K : La confiance est essentielle pour le secteur non marchand. Les donateurs ne reçoivent pas et ne bénéficient pas des services et programmes des ONG. Comme les donateurs ne peuvent pas directement juger de la qualité de ces services ou programmes, ils se reposent sur la réputation de l'association et sur la supposition qu'elle fait et continuera de faire du bon travail.

Edelman PR étudie la confiance qu'ont les consommateurs pour les marques internationales et a observé que de nombreuses ONG internationales telles qu'Amnesty International et le WWF ont davantage la confiance des « conso-donateurs » que certaines grandes entreprises internationales telles que Microsoft ou Coca-Cola, surtout en Europe. La plupart des ONG, par la nature même de leur travail et l'engagement de leurs équipes et des bénévoles, suscite respect et admiration. Les *non marchands* parviennent à créer des liens émotionnels avec les donateurs par la nature même de leur mission et de leurs objectifs. Les gens aiment l'idée de contribuer à aider ceux qui sont dans le besoin. Les associations leur permettent de jouer un rôle.

M.S : Y-a-t-il des inconvénients à une si large reconnaissance ?

J.Q et N.L.K : L'inconvénient majeur vient du fait qu'il suffit d'une erreur pour jeter le doute à propos d'une association. Cela prend des années et énormément de travail pour rétablir la crédibilité d'une association et retrouver la confiance des donateurs.

Deux exemples : l'utilisation par la Croix Rouge américaine des fonds récoltés pour le 11 septembre 2001 et les scandales à propos des dirigeants de United Way. Ces deux événements ont miné la confiance que les donateurs avaient en ces associations et ont eu un impact direct sur leur capacité à lever des fonds et à mettre en œuvre leurs missions. Dans le cas de la Croix Rouge américaine, l'impact négatif s'est étendu à d'autres antennes de la Croix Rouge situées en Europe, qui ont enregistré une baisse des dons bien qu'elles n'aient en rien été impliquées dans l'affaire.

M.S. : Vous citez dans votre livre une étude réalisée par Interbrand qui a montré que Habitat for Humanity² dispose de la même valeur de marque que Starbucks. Est-ce important pour les ONG de connaître la valeur de leur marque et comment utilisent-elles ces informations ?

J.Q et N.L.K : C'est important pour toute organisation, marchande ou non marchande, de connaître la valeur de sa marque afin d'allouer les moyens adéquats pour la cultiver, la construire et la préserver. Pour nombre d'ONG et d'entreprises de biens de consommation, la marque constitue, avec le personnel, l'atout le plus important. Connaître la valeur de cet atout et comprendre ce qui contribue à la faire augmenter ou diminuer est la clé pour une gestion efficace. Comme les sources traditionnelles de récolte de fonds s'épuisent pour les *non marchands*, un grand nombre d'entre eux se tournent vers le secteur privé pour se financer. Les entreprises sont également de plus en plus à la recherche d'opportunités pour former des partenariats et des programmes de co-branding avec des associations de grande envergure. Lorsque les *non marchands* ne sont pas conscients de la valeur de leur marque, ils courent le risque de ne pas recueillir tout le soutien financier de ces partenariats et du co-branding.

M.S. : Que conseillez-vous pour ajuster marque et mission ? Par exemple, le cas de Habitat for Humanity montre une forte reconnaissance de la marque, pourtant il semble y avoir une ambiguïté sur le message chrétien, centré sur Jésus, pour promouvoir l'association. Que peut faire une ONG lorsque le message qui résonne chez les donateurs potentiels ou les bénévoles diffère de ce que les dirigeants de l'association pensent ?

J.Q. et N.L.K. : Mettre en parallèle marque et mission, c'est essentiel. Cependant, comme les besoins dans le monde changent, les activités et les missions des organisations non marchandes peuvent et doivent évoluer pour coïncider avec ces nouveaux besoins et les nouveaux défis. Lorsque la mission et l'image d'une marque (la façon dont elle est perçue) sont en décalage, un processus de revitalisation de la marque peut être nécessaire.

Il est primordial qu'une association connaisse et délimite clairement ses donateurs et qu'elle ne soit pas trop diffuse. Lorsqu'une association accorde sa mission en cours avec les donateurs ciblés, elle crée une identité de marque qui d'une part reflète plus précisément les activités de l'association, et d'autre part touche les donateurs ciblés et les bénévoles.

² équivalent de Logement Social

M.S. : De récentes crises humanitaires – le tsunami en Asie, les conflits en Afghanistan et la guerre en Iraq – représentent d’incroyables opportunités de couverture médiatique pour les ONG. A quels risques les ONG sont-elles exposées lorsque le monde entier les regarde ?

J.Q. et N.L.K. : C’est toujours une bonne chose pour une ONG d’être vue sur le terrain, aidant activement et efficacement en plein milieu d’une crise humanitaire. Une couverture médiatique importante entraîne des vagues de dons, la marque de l’ONG est renforcée et les besoins des individus touchés par la crise sont clarifiés.

Dans de nombreuses crises humanitaires, cependant, il peut y avoir un manque de coordination entre les ONG, ce qui entraîne des problèmes d’inefficacité qui, s’ils sont mis en évidence par les médias, peuvent se retourner contre les ONG en question. Lors de la période qui suivit le génocide rwandais, beaucoup d’ONG se rendirent compte qu’elles apportaient du secours aux auteurs mêmes du génocide dans des camps de réfugiés et projetant d’en sortir afin de reprendre les violences. Ceci eut un impact négatif sur les ONG et elles choisirent alors de se retirer.

Un autre revers possible est du au fait que lorsqu’une crise humanitaire est très présente dans les médias, il y a un déferlement de dons. A partir du moment où les médias se focalisent sur une autre crise, les dons ont tendance à diminuer –comme on l’a vu avec le tsunami- bien que les reconstructions à long terme nécessitent des fonds colossaux.

M.S. : De nombreux cas présentés dans votre livre mettent en avant le désir des dirigeants de privilégier la gestion et le plaidoyer par rapport au secours et au terrain. Pourquoi cette tendance, selon vous ?

J.Q. et N.L.K. : Le déplacement vers le plaidoyer est dû principalement à deux choses : d’abord, plus d’importance est donnée aux droits de l’homme ; de plus on observe une volonté de la société civile de s’occuper d’un nombre de causes toujours plus grand. Ces dernières années, un changement s’est opéré dans le secteur du développement et de l’aide qui comporte désormais une approche systématique basée sur les droits de l’homme pour les programmes et les missions. De plus, la capacité à résoudre les problèmes de la faim, par exemple, demande de se battre pour un changement politique, l’accès aux marchés et le droit à des revenus décentes. Même les associations strictement humanitaires appellent désormais aux changements des structures sous-jacentes des sociétés ou elles interviennent.

Ceci complique quelque peu les choses pour les organisations non marchandes puisqu’être un défenseur efficace requiert de nombreuses compétences. De plus, pour qu’elles restent crédibles ces associations doivent conserver leur indépendance par rapport aux Etats.